



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE
ASSESSORIA DE GESTÃO INSTITUCIONAL

Metodologia de Monitoramento e Controle da Programação

(Ajustado após reuniões de 15 e 18/10/2012 com equipes da DAD, DGFI e DPLAN)

Documento Aprovado pela Diretoria Colegiada em reunião de 01/11/2012

REVISADO EM 30/12/2013

Recife
Setembro de 2012



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

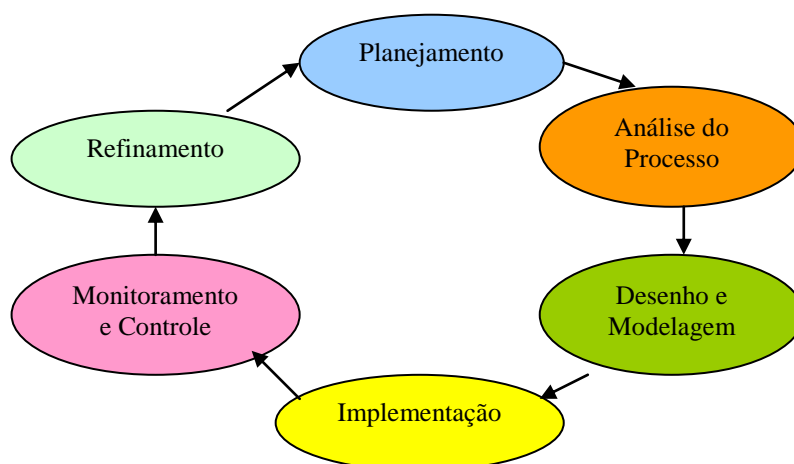
**REVISÃO DA METODOLOGIA DE MONITORAMENTO E CONTROLE DA
PROGRAMAÇÃO**

1. REFERENCIAIS

Conforme é do conhecimento, a programação executiva de um órgão deve ser respaldada por um referencial de planejamento estratégico que reflita as necessidades identificadas no espaço de atuação desse órgão. Feito isso, aplica-se o ciclo de gerenciamento à programação eleita. Nesse ciclo, o monitoramento e o controle são processos de uma das etapas.

Por outro lado, enquanto o planejamento estratégico da Autarquia encontra-se em fase de contratação pelo IICA, via Ministério da Integração Nacional (MI), e a execução programática não pode parar, a SUDENE, a exemplo do MI e outras vinculadas, sentiu a necessidade de antecipar a etapa antes mencionada.

Para uma melhor compreensão segue abaixo esse ciclo:



Etapas do Ciclo do Gerenciamento de Projetos
segundo o Business Planning Management (BPM)

Com esse escopo foi preparada a presente proposta, que visa realinhar a metodologia de monitoramento contida no documento que instituiu o Plano de Ação 2012, aprovado pela Diretoria Colegiada em 03/05 do dito ano.

O realinhamento tornou-se necessário não apenas pelas mudanças instituídas pelo Ministério da Integração Nacional no realinhamento do seu processo de monitoramento de suas ações e daquelas de suas vinculadas, mas pela necessidade da administração superior desta Autarquia, de monitorar os projetos por ela eleitos como estratégicos, além daqueles contidos na programação ordinária do PPA.

Também incorpora, a partir desta revisão, os referenciais do planejamento estratégico instituídos a partir de 2013.

2. O MODELO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO POR INDICADORES

Este trabalho divide-se em três partes: a primeira, dedicada ao monitoramento dos projetos considerados estratégicos pela administração da SUDENE, por meio de planilhas em Excel (Ver modelo no **Anexo 1**), a segunda, formada por um portfólio de indicadores destinados a acompanhar tanto a gestão do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste, dos incentivos fiscais, dos convênios, do orçamento como da execução dos projetos considerados estratégicos pela Superintendência sejam estes, convênios, projetos de investimento do FDNE, como os projetos considerados prioritários pela Administração Superior da Autarquia. A terceira parte diz respeito ao processo de apresentação dos dados à administração superior. Para isto optou-se por um modelo de apresentação em power-point semelhante, em parte, ao adotado pelo Ministério da Integração Nacional para o acompanhamento dos Planos Operativos, com algumas adaptações (Ver o **Anexo 2**), e por fim, um modelo de quadro para registro da execução orçamentária da programação do PPA no exercício considerado (Ver o **Anexo 3**). Uma espécie de indicador que incorpora os resultados dos diferentes programas do PPA, liberações e metas alcançadas.

Esses indicadores estão distribuídos em duas categorias:

- a) indicadores de Capacidade (IC): medem a capacidade de resposta da unidade por meio de relações entre entradas e saídas produzidas por unidade de tempo e estão representados por índices e taxas.
- b) indicadores de produtividade (IP) (eficiência): medem a proporção de recursos consumidos com relação aos produtos esperados e estão representados por percentuais de execução.

A SUDENE também usa o primeiro tipo de indicador para a avaliação de desempenho institucional pois ele também permite medir a capacidade de resposta de um processo através da relação entre as etapas previstas nesse processo e as aplicadas por unidade de tempo, conferindo às etapas pontuações e percentuais conforme processos realizados, mas esse indicador não será objeto de discussão neste documento pois trata-se de metodologia que foge ao escopo do monitoramento dos projetos do Plano de Ação 2012 e já foi aprovado pela Diretoria Colegiada da SUDENE, sem adotado desde 2009 por meio de avaliações anuais. Aliás, este indicador é o único capaz de integrar e revelar, por meio de um único índice, que varia de 0 a 1, o nível de eficiência dos processos gerenciais empregados por cada unidade na condução de projetos que utilizam programas do PPA.

A programação orçamentária de referência, cuja execução também é objeto de avaliação, é a mesma que foi aprovada pela Lei Orçamentária para o exercício e também a mesma informada no Plano de Ação 2012.

Cabe observar que os critérios de escolha de cada projeto não são objeto deste documento pois estes integram as fases de planejamento e análise que aqui não estão sendo considerados porque esse não é o objeto deste documento, contudo, cabe lembrar que nessa escolha recaem a sua pertinência para o desenvolvimento regional, a sua interação com a missão e objetivos da SUDENE, bem como, com os objetivos do programa escolhido, e naturalmente com a disponibilidade orçamentária. Também vale lembrar que os projetos são selecionados a partir do atendimento aos pré-requisitos legais do sistema SICONV. Porém, as etapas que se seguem ao projeto escolhido, sua relação com o programa e ação do PPA com o interesse do desenvolvimento estratégico do Nordeste, bem como as providências e fases da execução, além do registro ds óbices enfrentados e que demandam providências da administração superior para a sua superação, essas sim, precisam de registro e o são na planilha excel que o descreve.

Um outro aspecto importante é seu entrelaçamento com o modelo de monitoramento do Ministério da Integração Nacional. Sabe-se que não são todos os projetos que interessam ao MI, inclusive, que muitos desta Autarquia sequer encontram abrigo no rol de eixos temáticos e objetivos estratégicos do Mapa Estratégico daquele Ministério, contudo, todos devem ser lançados na planilha cujo modelo encontra-se neste documento, planilha essa onde incluímos alguns campos de interesse do gestor local.

Cabe lembrar que o processo de monitoramento é etapa precedente da avaliação por indicadores de desempenho da gestão. Vale reiterar que esses indicadores são muito úteis, por exemplo, no estabelecimento de metas a partir dos resultados encontrados, no acompanhamento da execução orçamentária, na produtividade das análises de pleitos de qualquer espécie e na avaliação da consistência desses pleitos, além, naturalmente, de apontar medidas para o realinhamento de sua aplicação e até de estratégias de promoção de instrumentos como os Incentivos e benefícios fiscais e o FDNE.

O Controle, por sua vez, não decorre apenas de medidas que reduzam o risco de insucesso na sua fase de planejamento, e a administração federal dispõe hoje de uma base legal que estabelece alguns pré-requisitos para a habilitação de um pleito aos recursos federais considerado bastante eficaz. Contudo, a SUDENE, adicionalmente, adota alguns procedimentos para reduzir/eliminar “brechas”. Nesse sentido, todas as decisões de repercussão interna, normatizadoras ou normalizadoras, são submetidas previamente à Procuradoria Geral e em seguida, apreciadas, para fins de deliberação, pela Diretoria Colegiada da Autarquia, que responde pelos atos praticados nos termos do art. 8º do Anexo I do Decreto nº 6.219/2007.

Outrossim, pretende-se que a periodicidade das apurações seja bimestral de forma a possibilitar o acompanhamento das atividades pela administração superior. Contudo, para uma melhor compreensão dos resultados, poderá um ou outro indicador recomendar apuração anual. De todo modo, a exemplo de alguns voltados para a gestão dos incentivos fiscais, poderá o gestor adotar um período diferente. Mas deve ter o cuidado, nesse caso, de atentar para o que está sendo medido. Por exemplo, no caso do APIIF, as análises concluídas no período escolhido devem ser comparadas com o nº de pleitos protocolados nesse mesmo período, como forma de preservar a lógica do indicador. Ademais, embora trate-se de um realinhamento metodológico contido no Plano de Ação 2012, esse procedimento deverá se constituir em algo permanente a partir da sua aprovação, naturalmente, passível de aperfeiçoamentos periódicos. Portanto, por ser um indicador “permanente”, se a sua apuração tiver que ser bimestral, todas as apurações desse indicador deverão observar sempre, a mesma temporalidade.

As planilhas preenchidas e os indicadores processados deverão ser encaminhados à Assessoria de Gestão Institucional que providenciará a consolidação das informações e articulará com os responsáveis os resultados das apurações bem como, o agendamento das apresentações para a administração superior da Autarquia. Essas apresentações serão agendadas em ciclos tal qual faz o MI. Em se tratando do portfólio de projetos periodicamente atualizados para envio àquele Ministério, os dados a serem encaminhados à AGI deverão ser os mesmos. Outrossim, o monitoramento da SUDENE será realizado na forma de ciclos igualmente como faz o MI, porém, observando-se alguns detalhes. A seqüência de ciclos a ser informada na planilha de monitoramento será a mesma adotada pelo MI no caso de um projeto que por ele já venha sendo monitorado, contudo, será “batizado” como primeiro, no caso de projetos cujo acompanhamento por meio da metodologia aqui exposta seja inédito.

A AGI preparará a agenda interna de apresentações dos resultados do monitoramento o mais próxima possível daquela definida pelo Ministério de forma e evitar duplicação de esforços.

3. O QUE E COMO SERÁ MONITORADO

Será monitorado cada projeto ou atividade da Autarquia, definido por sua administração superior, baseado em planilhas que demonstrem o andamento das medidas administrativas sobre o que está em curso, os montantes orçamentários e financeiros consignados para tanto, problemas e medidas encaminhadas,. Ao final deste trabalho encontram-se as orientações para esse preenchimento.

Esse preenchimento será feito pelas unidades com projetos apontados pela administração como passíveis de tal procedimento.

Cabe lembrar que o modelo de monitoramento aqui proposto, ou os indicadores que o acompanham, não se aplica ao acompanhamento dos resultados e impactos sociais e econômicos da SUDENE, cuja metodologia vinha sendo estudada pelo então Diretor Henrique Villa, da Secretaria de Desenvolvimento Regional do Ministério da Integração Nacional, para ser compartilhada com suas vinculadas.

4. O QUE SERÁ AVALIADO

A Avaliação de Desempenho será feita por trinta e um indicadores distribuídos segundo os dois tipos antes mencionados. Vinte e oito Indicadores de Capacidade, pelas suas características, serão representados por 5 grupos de gestão e os outros três indicadores, de produtividade, por dois grupos conforme adiante discriminados:

4.1 Grupos de Gestão a serem avaliados:

- Gestão do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (IC), (10 ind.);
- Gestão dos Incentivos e Benefícios Fiscais (IC), (6 ind.);
- Gestão de Convênios (IC), (6 ind.);
- Gestão de Recursos Humanos (IC), (3 ind.);

- Gestão dos Projetos de Recuperação/Modernização do Prédio da SUDENE (IC), (2 ind.);
- Gestão dos Projetos Estratégicos da SUDENE (IP), (2 ind.);
- Gestão Orçamentária e Financeira (IP), (1 ind.).

Aliás, um problema que deverá se refletir no acompanhamento da execução orçamentária e financeira da programação do PPA 2012 será a dificuldade de se estabelecer um referencial de desempenho em relação ao limite orçamentário estabelecido para cada programa e ação. É que, contrariando o comportamento de anos anteriores, o MI não informou a integralidade dos limites orçamentários dos programas e ações, adotando a prática de disponibilizar os recursos apenas em função do efetivo comprometimento com os projetos da casa, sejam estes da administração, das unidades finalísticas, do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE) ou pleitos de convênios efetivados. Ou seja, a instituição dispõe do orçamento aprovado na LOA mais os créditos, e do limite financeiro autorizado, mas não dispõe do limite orçamentário global de cada programa e ação.

Esses indicadores destinam-se a representar, com certa agregação, o desempenho da gestão dos instrumentos e do próprio orçamento sob responsabilidade das unidades.

Adiante estão os indicadores propostos:

4.2 – Gestão do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE)

4.2.1 - Capacidade de Análise de Consulta prévias do FDNE (CACP, ex-CACC)

- Fórmula: $\frac{\text{Consultas prévias Analisadas} \times 100}{\text{Consultas Prévias protocoladas (até 30 dias antes da data base do monitoramento)}} = \dots \%$
- Objetivo: Aferir o desempenho da unidade na análise de cartas-consulta no exercício de sua apresentação.
- Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- Resultado ideal (%): 100 % (quanto maior melhor)
- Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- Período de aferição: semestral ou anual
- Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Nota:

¹ Até 30 dias antes da data base do monitoramento, excluídas as consultas prévias em análise na data final do monitoramento. Os 30 dias foram definidos como referência não apenas por tratar-se do prazo de que dispõe a SUDENE para analisa-las (Decreto nº 7.838/2012), mas para evitar que pleitos em processo de análise “invadam” o intervalo da contagem.

4.2.2 - Produtividade da Análise de Consultas prévias do FDNE (PACP, ex-PACC)

- Fórmula: $\frac{\text{Consultas prévias Analisadas}}{\text{Nº de Técnicos}} = \dots$ (análises/técnico)
- Objetivo: Aferir a produtividade da equipe técnica na análise de consultas prévias no período do monitoramento.
- Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento

- d) Resultado ideal (índice):(quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.2.3 - Consistência das Consultas prévias Apresentadas ao FDNE (CCPA, ex-CCCA)

- a) Fórmula:
$$\frac{\text{Consultas prévias Devolvidas} \times 100}{\text{Consultas prévias protocoladas (até 30 dias antes da data base do monitoramento)}} = \text{.....}\%$$
- b) Objetivo: Aferir a qualidade técnica dos pleitos apresentados, ou seja, o quanto, em termos relativos, de consultas prévias protocoladas, foram rejeitadas, consideradas fora dos critérios técnicos estabelecidos pela SUDENE.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (%): 0% (quanto menor melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Nota:

¹ Consideradas as consultas prévias protocoladas até 30 dias antes da data base do monitoramento. Os 30 dias foram definidos como referência não apenas por tratar-se do prazo de que dispõe a SUDENE para analisá-las, mas para evitar que pleitos em processo de análise “invadam” o intervalo da contagem.

4.2.4 – Tempo Médio de Análise de Projetos do FDNE pelo Banco operador (TAP-Banco Operador)

- a) Fórmula:
$$\frac{\text{Tempo médio de análise (Banco Operador)}}{90\text{dias}} = \text{..... (índice)}$$
- b) Objetivo: Aferir o tempo médio de análise pelo Banco Operador em relação ao limite regulamentar.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (índice): (igual ou menor que 1 (um))
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período de aferição: semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Notas:

(1) O prazo normal de análise do projeto é de 90 dias contados da data de sua entrada no Agente Operador. Contudo, esse tempo poderá ser ultrapassado a depender das pendências para regularização das informações relativas aos projetos apresentados.

(2) O tempo médio de análise é obtido da média aritmética dos tempos dispendidos na análise de cada projeto (análises concluídas) no período considerado. Não são computados, naturalmente, os tempos dos projetos ainda em análise.

4.2.5 - Inconsistência dos Projetos do FDNE Apresentados ao Banco Operador (IPA, ex-IPEP)

- a) Fórmula:
$$\frac{\text{Projetos Arquivados} \times 100}{\text{Projetos Apresentados}} = \dots\dots (\%)$$
- b) Objetivo: Aferir, a qualidade técnica dos projetos apresentados e examinados. Ou seja, o quanto, em termos relativos, de projetos examinados, foram rejeitados por deficiências à luz dos critérios técnicos adotados.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (%): 0 % (quanto menor melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público):
- f) Período da aferição: semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.2.6 - Execução Orçamentária do FDNE (EORÇ-FDNE)

- a) Fórmula:
$$\frac{\text{Valor empenhado} \times 100}{\text{Dotação LOA}} = \dots\dots \%$$
- b) Objetivo: Aferir, em termos relativos, o quanto de recursos puderam ser empenhados face à dotação inscrita para o FDNE na Lei Orçamentária Anual (LOA) do exercício.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (%): 100 % (quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.2.7 - Execução Financeira do FDNE (EFIN-FDNE)

- a) Fórmula:
$$\frac{\text{Rec. Liberados} \times 100}{\text{Rec. Empenhados}} = 0,00 \%$$
- b) Objetivo: Aferir, em termos relativos, o quanto de recursos foram liberados, no exercício ou no período considerado, para os projetos do FDNE face aos recursos empenhados (incluídos os inscritos em Restos a Pagar).

- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (%): 100 % (quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: semestral e anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.2.8 – Tempo Médio para Aprovação dos Projetos do FDNE pela Diretoria Colegiada após aprovação pelo Banco Operador (TDDC-FDNE) – Interno

- a) Fórmula: $\frac{M_1 \times 100}{30 \text{ dias}} = \dots\dots$ (índice)
- b) Objetivo: Aferir o percentual que representa o quanto, em média, do tempo legal foi utilizado entre a aprovação dos projetos pelo Banco Operador e a aprovação pela Diretoria Colegiada da SUDENE.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (%):(quanto menor melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Convenção:

M_1 – tempo médio, em dias, transcorrido entre a data de entrada do Relatório de Resultado da Análise do Projeto, elaborado pelo Banco Operador, no protocolo da SUDENE, e a aprovação do financiamento pela Diretoria Colegiada.

Nota:

¹ 30 dias é o prazo legal para a aprovação de um projeto. Importante lembrar que o projeto, de acordo com o novo Regulamento do FDNE, é entregue pela empresa diretamente ao Banco Operador.

4.2.9 – Tempo Médio decorrido entre o Protocolo da Consulta Prévia aprovada e a aprovação do financiamento do Projeto do FDNE pela Diretoria Colegiada da SUDENE (TMCP, ex-TDCCP-FDNE)

- a) Fórmula: $T_m = \frac{T}{N} = \dots\dots\dots$ (dias)
- b) Objetivo: Aferir o tempo médio decorrido entre o protocolo da consulta prévia aprovada e a aprovação do financiamento do projeto pela Diretoria Colegiada da SUDENE no exercício.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento

- d) Resultado ideal (índice): (igual ou menor que 240 dias e quanto menor, melhor).
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Notas sobre a fórmula:

- T_m corresponde à soma dos tempos transcorridos entre a data da entrada da Consulta Prévia aprovada e a data de aprovação do financiamento pela Diretoria Colegiada da SUDENE.
- N representa o número de financiamentos aprovados no exercício.
- 240 dias é o tempo de referência (30 dias de análise da CP + 90 dias para a apresentação do projeto + 90 dias para análise pelo banco operador + 30 dias para análise do financiamento pela SUDENE).

4.2.10 – Índice de Aprovação de Financiamentos do FDNE pela Diretoria Colegiada no Exercício (IAF, ex-IAPDC-FDNE)

- a) Fórmula: $\frac{\text{Qtde. de financ. aprov. no período pela Dir. Colegiada}}{\text{Qtde. de proj. aprov. no período pelo Agente Operador}} = \dots(\text{índice})$
- b) Objetivo: Identificar a performance da Diretoria Colegiada da SUDENE na aprovação de projetos no exercício de referência.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Fundos de Desenvolvimento
- d) Resultado ideal (índice): (Quanto mais próximo de 1 (um) melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período de aferição: Semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Nota:

- Até 30 dias antes da data inicial do monitoramento, excluídos os projetos em análise na data final do monitoramento. Os 30 dias foram definidos como referência não apenas por tratar-se do prazo de que dispõe a SUDENE para analisá-los, mas para evitar que pleitos em processo de análise “invadam” o intervalo da contagem.

4.3 – Gestão de Incentivos e Benefícios Fiscais

4.3.1 – Tempo Médio de Espera para a realização da vistoria (TEDV-IF)

- a) Fórmula: $\frac{T_1(\text{dias})}{N \text{ (qtde de pleitos)}} = \dots\dots\dots (\text{dias/pleito})$
- b) Objetivo: Aferir o tempo médio de espera das vistorias dos pleitos de incentivos fiscais no período.
- c) Responsabilidade de aferição: Coordenação-Geral de Incentivos Fiscais

- d) Resultado ideal (índice): ... (dias/pleito. Quanto menor melhor).
- e) Status Hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período de aferição: semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Convenções:

T_1 = Somatória do número de dias observados entre a data de formalização do pleito (mesma data da formalização do processo) e a data da vistoria.

N = Número de empreendimentos vistoriados no período considerado.

- Para efeito de homogeneização conceitual, um processo equivale a um pleito.

Nota:

¹ Para fins de contagem serão considerados os pleitos em carteira até 30 dias antes do final do semestre de forma a se evitar a contagem de pleitos ainda na fase inicial de análise. Para aferir o período semestral, serão considerados os 5 meses do semestre examinado e o último mês do semestre anterior.

4.3.2 - Grau de indeferimento de Pleitos de Incentivos Fiscais (IPIF_UF-IF)

- a) Fórmula: $\frac{\text{Pleitos de Incentivos de (UF) rejeit. no período} \times 100}{\text{Pleitos protocolados no período}} = \dots\dots \%$
- b) Objetivo: Orientar a necessidade de divulgação/orientação na obtenção dos incentivos fiscais nos estados da área de atuação da SUDENE, conforme o percentual de rejeição.. Os resultados dos estados, após análise comparativa, poderão apontar a necessidade de um trabalho de promoção desse instrumento naqueles com piores resultados.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Incentivos Fiscais
- d) Resultado ideal (%): 0 % (quanto menor melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período de aferição: semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Notas:

(1) O cálculo se aplica apenas a pleitos analisados e protocolados no semestre e poderá ser feito por estado da área de atuação da Autarquia.

(2) A antítese (diferença entre o resultado encontrado e 100%) corresponde à taxa de sucesso, mas também poderá representar o grau de conhecimento sobre o incentivo por parte da classe empresarial do estado.

(3) Para fins de homogeneização, um processo equivale a um pleito.

4.3.3 – Desempenho da Análise de Pleitos de Incentivos Fiscais (APIF-IF)

- a) Fórmula: $\frac{\text{n}^\circ \text{ de análises concluídas no período} \times 100}{\text{n}^\circ \text{ de pleitos formalizados no período}} = \dots\dots \%$

- b) Objetivo: (re)orientar a programação de análise para obtenção de melhores resultados como também, a programação de vistorias.
- c) Responsabilidade de aferição: Coordenação-Geral de Incentivos Fiscais
- d) Resultado ideal (%): 100 % (quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.3.4 – Tempo Médio de Espera para a conclusão da análise dos pleitos de incentivos fiscais (TMEA-IF)

$$\text{Fórmula: } \frac{T_1 \text{ (dias)}}{N \text{ (qtde de pleitos formalizados)}} = \dots\dots \text{ dias/pleito}$$

- a) Objetivo: Aferir o tempo de espera da análise de pleitos de incentivos fiscais.
- b) Responsabilidade de aferição: Coordenação-Geral de Incentivos Fiscais
- c) Resultado ideal (dias): Quanto menor melhor
- d) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- e) Período de aferição: semestral e anual
- f) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Convenção:

T_1 = Somatória da quantidade de dias entre a data de entrada dos pleitos (data do protocolo) e a data de conclusão da análise dos mesmos.

N = número de processo protocolados no período examinado.

Notas:

- Para efeito de homogeneização, um processo equivale a um pleito.
- Pleito protocolado é o mesmo que pleito formalizado.

4.3.5 – Produtividade da Análise de Pleitos de Incentivos Fiscais no exercício (PAPI-IF)

- a) Fórmula: $\frac{\text{n}^\circ \text{ de análises realizadas no período}}{\text{n}^\circ \text{ de técnicos}} = \dots\dots \text{ análises/técnico}$
- b) Objetivo: (re)orientar a programação de análise ou a (re)organização da equipe de análise para obtenção de melhores resultados.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Incentivos Fiscais
- d) Resultado ideal (índice): (análises/técnico) (Quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos

- f) Período da aferição: semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.3.6 – Produtividade das Fiscalizações de Pleitos de Incentivos Fiscais (PFPI-IF)

- a) Fórmula: $\frac{\text{n}^\circ \text{ de vistorias realizadas no período}}{\text{n}^\circ \text{ de equipes}} = \dots \text{ vistorias/equipe}$
- b) Objetivo: (re)orientar a programação de fiscalização ou a (re)organização das equipes de fiscalização para obtenção de melhores resultados.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação-Geral de Incentivos Fiscais
- d) Resultado ideal (índice): (quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: semestral ou anual
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.4 – Gestão de Convênios

4.4.1 - Capacidade de Análise de Pleitos de Convênios (CAPC)

- a) Fórmula: $\frac{\text{Pleitos Analisados no exercício} \times 100}{\text{Pleitos Protocolados no exercício}} = \dots\% \text{ %}$
- b) Objetivo: Aferir o desempenho da unidade na análise de pleitos de convênios e termos de Cooperação no exercício de sua apresentação, em relação aos pleitos protocolados no SICONV ou simplesmente protocolados no Gabinete da Superintendência.
- c) Responsabilidade da aferição: Cada unidade responsável pela análise e/ou celebração de convênios no exercício.
- d) Resultado ideal (%): 100 % (quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): Público
- f) Período de aferição: anual ou em períodos menores
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Nota: Devem ser considerados os pleitos de convênios que no exercício, tiveram propostas inscritas no Sistema de Convênios SICONV bem como os Termos de Cooperação protocolados.

4.4.2 - Consistência dos Pleitos de Convênios Apresentados no exercício (CPCA)

- a) Fórmula: $\frac{\text{Pleitos Aprovados} \times 100}{\text{Pleitos Analisados}} = \dots\% \text{ %}$

- b) Objetivo: Aferir a qualidade técnica dos pleitos habilitados para celebração de convênios. Ou seja, o quanto, em termos relativos, de pleitos protocolados no Sistema SICONV ou Termos de Cooperação, analisados, foram habilitados para celebração.
- c) Responsabilidade da aferição: Cada unidade responsável pela análise e/ou celebração de convênios no exercício.
- d) Resultado ideal (%): 100 % (quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: anual ou em períodos menores.
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.4.3 – Grau de indeferimento de Pleitos de Convênios e Termos de Cooperação (IIC)

- a) Fórmula:
$$\frac{\text{Pleitos de Conv. e Termos de Coop. rejeitados no exerc.} \times 100}{\text{Pleitos protocolados no exercício}} = \dots \%$$
- b) Objetivo: Orientar a necessidade de divulgação/orientação na obtenção dos recursos por transferência voluntária conforme o percentual de rejeição. Os resultados poderão apontar a necessidade de um trabalho conjunto ampliado entre a SUDENE, o Ministério do Planejamento e o Ministério da Integração na capacitação para o uso do Sistema SICONV.
- c) Responsabilidade da aferição: Cada unidade responsável pela análise de pleitos de convênios.
- d) Resultado ideal (%): 0 % (quanto menor melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: anual ou períodos menores
- h) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Notas:

- (1) O cálculo se aplica apenas a pleitos analisados e protocolados, que foram rejeitados no exercício.
- (2) A antítese (diferença entre o resultado encontrado e 100%) corresponde à taxa de sucesso, mas também poderá representar o grau de conhecimento sobre a sistemática de convênios ou Termos de Cooperação por parte dos pleiteantes.

4.4.4 – Desempenho das Fiscalizações dos convênios (DFCON)

- a) Fórmula:
$$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de Fiscaliz. Realiz. no Exerc.} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de Fiscaliz. Prog. para o Exerc.}} \right] = \dots \%$$
- b) Objetivo: Avaliar o grau de planejamento e realização de fiscalizações realizadas no âmbito dos convênios firmados pela SUDENE.

- c) Responsabilidade de Aferição: Unidades finalísticas detentoras de convênios em processo de implementação ou concluídos, mas que requeiram fiscalização para emissão de laudo Técnico.
- d) Resultado Ideal: 100 % (quanto mais próximo de 100% melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): Público
- f) Período da aferição: Semestral ou anual
- i) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Nota:

O número de fiscalizações realizadas no exercício poderá ser afetada pelas disponibilidades financeiras para diárias e passagens ou por possíveis atrasos de documentação a ser apresentada pelo convenente.

4.4.5 – Tempo Médio de Tramitação dos Pleitos Ingressados no Exercício para fins de celebração de Convênios (TMTP)

- a) Fórmula:
$$\frac{T}{\Sigma \text{ de Pleitos ingressados no Exercício}} = \dots\dots\dots \text{ dias/pleito}$$
- b) Objetivo: Avaliar o tempo médio de tramitação dos pleitos com vistas à celebração de termos de transferências voluntárias.
- c) Responsabilidade da aferição: Coordenação de Gestão de Convênios
- d) Resultado ideal (índice): (dias/pleito) (quanto menor melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): Público
- f) Período da aferição: anual ou períodos menores
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Convenções:

T – Média aritmética dos tempos (em dias) de todos os pleitos, tempo esse contado da data de entrada do pleito no protocolo da SUDENE (em condições de conformidade) até sua celebração (assinatura pelas partes).

Notas:

- A medição se aplica apenas aos pleitos ingressados no exercício;
- Pleitos rejeitados não devem ser computados porque, muitas das vezes, isso decorre de atraso de documentação cuja responsabilidade é do proponente, e isso leva a falsear o tempo de tramitação T.
- Embora o exercício seja a referência adotada, a aplicação do indicador poderá ser semestral ou anual.

4.4.6 – Percentual de Prestação de Contas a Analisar (IPCA)

- a) Fórmula:
$$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ Final de Convênios "A Aprovar"}}{\text{N}^\circ \text{ Inicial de Convênios "A Aprovar"}} \right] \times 100 = \dots\dots\dots \%$$

- b) Objetivo: Mostrar o desempenho da análise de prestações de contas no período referenciado.
- c) Responsabilidade de Aferição: Coordenação de Gestão de Convênios
- d) Resultado Ideal (%) :% (Quanto menor melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: anual ou períodos menores
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.5– Gestão de Recursos Humanos

4.5.1 - Grau de Capacitação de servidores no exercício (CSE)

- a) Fórmula: $\frac{\text{N}^\circ \text{ de servidores capacitados no exercício } \times 100}{\text{N}^\circ \text{ previsto de serv. capacit. para o exercício}} = \dots\dots \%$
- b) Objetivo: Aferir a meta alcançada para fins de avaliação da estratégia estabelecida pela unidade de recursos humanos para o exercício.
- c) Responsabilidade de Aferição: Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (CRH/CGAF).
- d) Resultado Ideal (%):100 % (Quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: anual ou períodos menores.
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.5.2 - Desempenho da Capacitação no exercício (DCE)

- a) Fórmula: $\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitações realizadas no exercício } \times 100}{\text{N}^\circ \text{ previsto de capacitações para o exercício}} = \dots\dots \%$
- b) Objetivo: Complementa o indicador CSE e se destina a aferir a meta estabelecida pela unidade de Recursos Humanos quanto ao número de capacitações atendidas em relação ao programado no período, que pode ser o mês, o semestre ou o exercício.
- c) Responsabilidade de Aferição: Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (CRH/CGAF).
- d) Resultado Ideal (%):100 % (Quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Período da aferição: jan-nov/2012
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Nota:

Observar que um mesmo servidor poderá ser atendido por mais de uma capacitação no período considerado.

4.5.3 – Nível de Investimento em Capacitação (NIC)

- a) Fórmula:
$$\frac{\text{Valor exec. para capac. no exerc.} \times 100}{\text{Limite Aut. para capac. no exerc.}} = \dots\dots \%$$
- b) Objetivo: Avaliar o percentual aplicado em treinamento/qualificação dos servidores em relação ao limite autorizado para o exercício. Útil, também, para legitimar ou realinhar a estratégia de capacitação adotada no ano.
- c) Responsabilidade a Aferição: Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (CRH/CGAF).
- d) Resultado Ideal: 100% (Quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Periodicidade: anual ou períodos menores.
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.6 – Gestão dos Projetos de Recuperação/Modernização do Prédio da SUDENE

4.6.1 –Recuperação/modernização da infraestrutura do prédio da SUDENE, seus anexos e arredores (RMI-SDN)

- a) Fórmula: Média Aritmética dos perc.de execução dos projetos¹ = %
- b) Objetivo: Aferir o avanço da execução física dos projetos relacionados com a modernização/recuperação/melhoria da infraestrutura do prédio da SUDENE, seus anexos e arredores.
- c) Responsabilidade de Aferição: Coordenação de Serviços Gerais (CSG).
- d) Resultado Ideal (%): 100 % (Quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Data da aferição (dd/mm/aaaa):
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Nota:

¹ Os projetos referenciados são os que se utilizam da Ação 2000 (Administração da Unidade), Programa 2111. E o percentual de execução de cada projeto será dado pela média aritmética dos percentuais de execução registrados nos respectivos Planos Operativos internos.

4.6.2 – Desempenho do Orçamento Executado na Recuperação/modernização da infraestrutura do prédio da SUDENE, seus anexos e arredores (ORMI-SDN)

- a) Fórmula: $\frac{\Sigma \text{ dos montantes aplicados nos Projetos } *100}{\Sigma \text{ dos limites autorizados para os Projetos}} = \dots\dots\dots \%$
- b) Objetivo: Aferir o desempenho do orçamento executado (montante aplicado) em relação ao limite autorizado para o conjunto dos projetos relacionados com a recuperação da infraestrutura (recuperação estrutural do prédio sede e do Anexo Nilo Coelho, segurança e sistema de energia) da SUDENE.
- c) Responsabilidade de Aferição: Coordenação de Orçamento, Contabilidade e Finanças (COCF) e área de Engenharia da Coordenação-Geral de Administração e Finanças (CGAF).
- d) Resultado Ideal (%):100% (quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Data da aferição (dd/mm/aaaa):
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

4.7 – Gestão dos Projetos Estratégicos da SUDENE

4.7.1 – Modernização/ampliação/melhoria da estrutura econômica e social da área de atuação da SUDENE (MES)

- a) Fórmula: Média Aritmética dos perc. executados dos projetos¹ = %
- b) Objetivo: Aferir o estágio de execução dos projetos estratégicos para o desenvolvimento regional.
- c) Responsabilidade de Aferição: unidades detentoras de projetos que se enquadrem como estruturadores social e economicamente na área de atuação da SUDENE.
- d) Resultado Ideal (%):100 % (Quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): Público
- f) Período da aferição:
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Nota:

¹ Os projetos referenciados são os constantes de Planos Operativos internos que se utilizam de programas do PPA ou de definições estratégicas da Superintendência da SUDENE. E o percentual de execução de cada projeto será dado pela média aritmética dos percentuais informados nos respectivos Planos Operativos internos.

4.7.2 – Desempenho do Orçamento Executado na modernização/ ampliação/melhoria da estrutura econômica e social da área de atuação da SUDENE (OMES)

- a) Fórmula: $\frac{\Sigma \text{ dos montantes aplicados nos Projetos}^1}{\Sigma \text{ dos limites autorizados para os Projetos}} \times 100 = \dots\dots \%$
- b) Objetivo: Aferir o desempenho do orçamento executado em função dos limites fixados para o conjunto dos projetos relacionados com a programação estratégica do exercício.
- c) Responsabilidade de Aferição: Coordenação de Orçamento, Contabilidade e Finanças.
- d) Resultado Ideal (%): 100% (quanto maior melhor)
- e) Status hierárquico (uso interno ou público): ambos
- f) Data da aferição (dd/mm/aaaa):
- g) Comentários: (descrever os fatores que concorreram para o resultado alcançado)

Nota:

¹ Os projetos referenciados são os constantes de Planos Operativos internos que se utilizam de programas do PPA ou de definições estratégicas da Superintendência da SUDENE.

4.8 – Gestão Orçamentária e Financeira

A gestão orçamentária e financeira do período será sintetizada pelo quadro que se encontra no **Anexo 3**.

5. DESCRIÇÃO DO PREENCHIMENTO DO QUADRO DE MONITORAMENTO

O quadro de monitoramento basicamente se divide em 5 etapas, são elas:

- **Dados gerais;**
- **Dados Orçamentários;**
- **Dados financeiros;**
- **Etapas;**
- **Observações.**

Para o melhor entendimento do quadro, o desdobramento será feito por etapas.

- **Dados Gerais**
 - **Diretriz estratégica da SUDENE:** informar a diretriz no qual foi o projeto enquadrado (unidade finalística ou meio).
 - **Objetivo Estratégico da SUDENE:** informar o OE no qual foi o projeto enquadrado (unidade finalística ou meio).
 - **Projeto N°:** Número do Projeto, a ser dado pela área de gestão estratégica da SUDENE.
 - **Programa:** Número e nome do programa do PPA no qual o projeto se enquadra (unidade finalística ou meio).
 - **Ação:** Número e nome da ação do PPA, de acordo com o programa do PPA respectivo (unidade finalística ou meio).
 - **Finalidade da Ação:** Escrever brevemente qual a finalidade da ação (adotar a definição do sistema SIOP).
 - **Diretoria Responsável:** informar a diretoria que é responsável pela Ação.
 - **Diretor:** Informar o nome do diretor atual da diretoria.

- **Subunidade Responsável:** informar a subunidade responsável pelo Projeto.
- **Gestor da Subunidade:** Informar o nome do atual gestor da subunidade.
- **Problema (causa):** Informar o problema/ a causa que levou à idealização do projeto apoiado.
- **Projeto:** Informar o nome do Projeto.
- **Objetivo do Projeto:** Escrever brevemente o objetivo do projeto.

- **Eixo Temático MI:** Informar o nome do eixo temático dentre os eixos do Ministério da Integração.
- **Objetivo Estratégico MI:** Informar o nome do objetivo estratégico do MI no qual se enquadra o projeto citado.

- **Previsão de Conclusão:** Informar a data prevista para a conclusão do projeto.
- **Data de Atualização:** Informar a data da última atualização do quadro.

- **Responsáv(el)(eis) Técnico(s) pelo Projeto:** Informar o nome do responsável ou responsáveis da SUDENE, que está(ão) À frente do projeto.

- **Dados Orçamentários**
 - **Fonte:** Preencher com a fonte orçamentária do projeto (“100” ou “250” ou “280” ou outra).
 - **Grupo de despesa:** Preencher com o código do grupo de despesa correspondente (a ser informado pela unidade de orçamento e finanças da SUDENE).
 - **Modalidade:** Qual a modalidade que o projeto se encaixa (“90” aplicação direta; “50” instituições sem fins lucrativos; “40” Município; “30” Estado).
 - **Valor Total do Projeto:** Valor total previsto e autorizado para o projeto (inclui a parcela do OGU+Contrapartida) .

- **Dados Financeiros**
 - **Pago Até o Ano Anterior:** Valor total pago até o ano anterior.
 - **A Realizar no Exercício:** Quanto será realizado no exercício vigente.
 - **Orçamento Aprovado no Exercício:** Quanto foi aprovado (LOA+Créditos) para o projeto dentro do exercício.
 - **Valor Empenhado no Exercício:** Quanto foi empenhado pela SUDENE dentro do exercício vigente.
 - **Valor Liberado no Exercício:** Quanto foi liberado pela SUDENE dentro do exercício vigente (inclusive RAP)..
 - **Saldo a Liberar:** Quanto ainda tem empenhado que falta liberar no exercício vigente. ([Automático](#))
 - **Saldo a Empenhar no Exercício:** Quanto do valor autorizado ainda não foi empenhado pela SUDENE dentro do exercício vigente. ([Automático](#))
 - **Total Liberado Até o Exercício:** Considera o total liberado (pago) até o exercício anterior, mais o liberado no exercício vigente. ([Automático](#))

- **Discriminação dos passos da execução**
 - **Número da etapa (NE):** numeração em ordem crescente, da etapa prevista.
 - **Atividades/Etapas:** Desdobramento das etapas do projeto.
No caso dos projetos apoiados por convênios, as etapas foram agrupadas em 3 níveis. O primeiro, denominado de “Iniciação”. Tem um peso correspondente a 20% da média das sub-etapas que a sucedem. Nela estão as sub-etapas da fase administrativa da celebração. A segunda, denominada “Execução”, recebeu um peso de 60% e incorpora as fases da execução propriamente diante. É a parte mais nobre. A última é o chamado “Encerramento”, cujo peso está limitado a 20% da média aritmética dos percentuais de execução física de suas respectivas fases e compreende a parte administrativa da

finalização, como a análise de prestação de contas e visita técnica. Essa partição não se aplica para os demais projetos.

- **Responsável:** Quem é o responsável pela etapa (nome da unidade e do servidor por ela responsável).
 - **Previsto**
 - **Início:** contém a data do início previsto para a etapa ou sub-etapa.
 - **Fim:** contém a data do fim previsto para a etapa ou sub-etapa.
 - **Valor:** contém o valor previsto para essa etapa ou sub-etapa.
 - **Realizado**
 - **Início:** contém a data em que a etapa efetivamente se iniciou.
 - **Fim:** contém a data em que a etapa efetivamente terminou.
 - **Valor:** contém o valor que foi efetivamente desembolsado na etapa ou sub-etapa.
 - **Físico %:** Qual o percentual alcançado na execução da etapa (varia de 0% a 100%).
 - **Status:** escolher dentre as opções (Concluído; Em andamento; Atrasado; Cancelado; e Paralisado), em qual status a etapa ou sub-etapa se encontra.
 - **Observação/Problemas:** destina-se ao registro de todas as observações impactantes na execução da etapa ou sub-etapa, bem como, ao registro dos problemas que estão acarretando dificuldades na execução da etapa ou sub-etapa..
 - **Ações Corretivas:** destina-se ao registro das providências a serem adotadas ou em curso, de responsabilidade do gestor da unidade ou da Diretoria da SUDENE, para correção/superação do problema verificado na etapa ou sub-etapa.
 - **Registrar ao final a soma dos valores previstos e das liberações realizadas. Calcular, ainda, a média aritmética das etapas.**
- **Parceiros institucionais:** relacionais as instituições parceiras do projeto em execução.
 - **Observações:**
 - a) Registrar como observações sobre o projeto, as que surgirem no andamento do mesmo e que requeiram alguma medida especial de ordem geral da hierarquia superior.
 - b) Na mesma planilha também deverá ser registrado o nº do ciclo no qual o projeto será apresentado. Se for a primeira vez, deverá ser mencionado, por escrito nesse espaço, que trata-se do primeiro ciclo no qual o projeto é apresentado.

- **Esclarecimento:**

A média aritmética dos percentuais de execução de cada etapa, lançada na planilha, no final da coluna “Físico %”, representará o percentual de execução de todo o projeto, e será lançado no slide de apresentação como resultado do respectivo projeto tendo como cor de fundo, a que represente, prevalentemente, o seu status. Projetos cujas etapas ou sub-etapas estejam desdobradas em fases com situação de “atraso”, mas capazes de alcançarem outra situação no prazo previsto da etapa ou da sub-etapa correspondente, receberão o mesmo status destas, para fins de cor de fundo, pois se deduz que sejam capazes de recuperar o ritmo dentro do prazo geral da etapa.

6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SUDENE

O monitoramento adota como referência o planejamento estratégico aprovado pela Diretoria Colegiada da Autarquia em sua 132ª reunião ordinária, ocorrida em 28 de fevereiro de 2013, para o período 2013-2015, oferecendo, secundariamente, conexão com a Programação do Plano Plurianual do Governo Federal para o período 2012-2015. Essa conexão pode ser visualizada nos planos operativos que acompanham os relatórios dos ciclos de monitoramento, disponíveis no site da SUDENE, no endereço: <http://www.sudene.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/gestao-institucional>.

E todos os conceitos que acompanham o planejamento estratégico da Autarquia poderão ser encontrados no documento intitulado “Realinhamento Estratégico 2013-2015”, também no mesmo endereço. Adiante estão transcritas as diretrizes e os respectivos objetivos estratégicos. Mais adiante se encontra o mapa estratégico da SUDENE.

Diretriz 1 – Promover a competitividade sistêmica da base produtiva do Nordeste

Objetivo 1.1 - Aumentar a competitividade do setor produtivo, fortalecendo cadeias e arranjos produtivos, estimulando a inovação, articulando-os a investimentos estruturadores.

Objetivo 1.2 - Fortalecer a infraestrutura regional, bem como, aquela voltada para a inclusão da cadeia produtiva;

Objetivo 1.3 – Ampliar a captação de investimentos, maximizando a aplicação dos recursos dos fundos, incentivos fiscais e a alavancagem de outras fontes;

Objetivo 1.4 - Inserir a abordagem regional nas políticas nacionais, particularmente em relação ao Semiárido;

Objetivo 1.5 - Fortalecer as administrações públicas.

Diretriz 2 – Universalizar o acesso a ativos estratégicos

Objetivo 2.1 - Estimular a melhoria da qualidade da educação formal em todos os níveis;

Objetivo 2.2 - Viabilizar soluções inovadoras e sustentáveis para o Semiárido;

Objetivo 2.3 - Promover a sustentabilidade ambiental;

Objetivo 2.4 – Apoiar na atuação do sistema regional de Defesa Civil.

Diretriz 3 – Promover a excelência técnica e a qualidade da gestão na SUDENE

Objetivo 3.1 - Modernizar a gestão e promover a valorização dos servidores e a capacitação por competências;

Objetivo 3.2 - Aperfeiçoar a governança de Tecnologia da Informação e garantir a segurança da informação e comunicação;

Objetivo 3.3 – Recuperar e modernizar as instalações internas, melhorando a segurança do ambiente de trabalho.

Nota:

Objetivo 3.1: a modernização da gestão compreende como pressupostos: a adequação da estrutura de pessoal da SUDENE às diretrizes estratégicas da SUDENE; a implantação de processos correspondentes a essas diretrizes e atribuições; e, a adoção de tecnologias adequadas às suas atribuições (sistemas, softwares, hardware, segurança da informação).

Diretriz 4 – Fortalecer a imagem da SUDENE

Objetivo 4.1 - Fortalecer a comunicação interna e externa, bem como as articulações institucionais (parcerias, sinergias, formação de redes);

Objetivo 4.2 – Elevar os colegiados da SUDENE a um patamar de fórum para discussão de temas estratégicos sobre desenvolvimento regional.

Notas:

Objetivo 4.1: a dinamização da comunicação interna e externa compreende: a disponibilização de informações geradas pelas unidades internas no contexto de suas atribuições, como insumo à decisão, seja ela de natureza política, estratégica ou administrativa.

Objetivo 4.2: a utilização dos colegiados da SUDENE como instrumentos estratégicos e táticos de fortalecimento institucional decorre de que o Conselho Deliberativo, por ser instância de decisões políticas da SUDENE e reunir governadores e ministros de estado, deve se debruçar sobre pautas realmente estratégicas e sensíveis para o desenvolvimento regional, e seus comitês, sobre questões técnicas que exijam consenso para a harmonia social, econômica e até litigiosa, a exemplo das posições divergentes entre os poderes judiciário federal e executivo dos estados do Nordeste, na questão dos incentivos fiscais como instrumentos de atração de investimentos.

MAPA ESTRATÉGICO DA SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

VISÃO DE FUTURO: Ser a instituição de referência na promoção do desenvolvimento regional, detentora de credibilidade e do conhecimento da realidade sócio-econômica e ambiental da sua área de atuação, com suficiente autonomia financeira para atender as demandas regionais.

MISSÃO: Articular e fomentar a cooperação das forças sociais representativas para promover o desenvolvimento incluyente e sustentável do Nordeste, a preservação cultural e a integração competitiva da base econômica da Região nos mercados nacional e internacional.

DIRETRIZES E OBJETIVOS

Promover a competitividade sistêmica da base produtiva do Nordeste

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| Aumentar a competitividade do setor produtivo, fortalecendo cadeias e APL's, estimulando a inovação, articulando-os a investimentos estruturadores. | Fortalecer a infraestrutura regional, bem como, aquela voltada para a inclusão da cadeia produtiva. | Ampliar a captação de investimentos, maximizando a aplicação dos recursos dos fundos e incentivos fiscais e a alavancagem de outras fontes. | Inserir a abordagem regional nas políticas nacionais, particularmente em relação ao semiárido. | Fortalecer as administrações públicas. |
|---|---|---|--|--|

Universalizar o acesso a ativos estratégicos

| | | | |
|--|---|--|---|
| Estimular a melhoria da qualidade da educação formal em todos os níveis. | Viabilizar soluções inovadoras e sustentáveis para o Semiárido. | Promover a sustentabilidade ambiental. | Apoiar na atuação do sistema regional de Defesa Civil |
|--|---|--|---|

Promover a excelência técnica e a qualidade da gestão na SUDENE

| | | |
|--|--|---|
| Modernizar a gestão, e promover a valorização dos servidores e a capacitação por competências. | Aperfeiçoar a governança de tecnologia da informação e garantir a segurança da informação e comunicação. | Recuperar e modernizar as instalações internas, melhorando a segurança do ambiente de trabalho. |
|--|--|---|

Fortalecer a imagem da SUDENE

| | |
|--|---|
| Fortalecer a comunicação interna e externa, bem como as articulações institucionais (parcerias, sinergias, formação de redes). | Elevar os colegiados da SUDENE a um patamar de fórum para discussão de temas estratégicos sobre desenvolvimento regional. |
|--|---|

ANEXO 1
Modelo do Quadro de Monitoramento



**MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL
SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE
ASSESSORIA DE GESTÃO INSTITUCIONAL
PLANO DE AÇÃO (Ano)**

| | | | |
|------------------------------|--|----------------------------|--|
| Diretriz estratégica: | | Número do Projeto: | |
| Objetivo estratégico: | | Ano: | |
| Programa do PPA: | | Eixo temático (MI): | |
| Ação do PPA: | | Objetivo estratégico (MI): | |
| Objetivo da ação: | | | |
| Diretoria responsável: | | Subunidade responsável: | |
| Diretor: | | Gestor da subunidade: | |
| Problema (causa): | | | |
| Projeto: | | | |
| Objetivo do projeto: | | | |

| Dados Orçamentários | Fonte | Grupo de Despesa | Modalidade | Valor Total do Projeto |
|---------------------|-------|------------------|------------|------------------------|
| | | | | |

| | |
|-------------------------------|--|
| Previsão de Conclusão: | |
| Data Atualização: | |

| | |
|---|--|
| Responsável(eis) técnico(s) pelo Projeto | |
|---|--|

| Valores Orçamentários/ Financeiros | |
|---|--|
| Pago até o ano anterior | |
| A realizar no exercício | |
| Orçamento Aprov.no exercício (LOA+Créd.) 2012 | |
| Valor Empenhado no Exercício 2012 | |
| Valor liberado no Exercício 2012 | |
| Saldo a liberar | |
| Saldo a Empenhar no exercício | |
| Total Liberado até o exercício | |

| N.E. | Atividades/ Etapas | Responsável | Previsto | | | Realizado | | | | Status | Observação/Problemas | Ações Corretivas | |
|------------------------|--------------------|-------------|----------|-----|-------|-----------|-------------------------|-------|----------|--------|----------------------|------------------|--------------------------|
| | | | Início | Fim | Valor | Início | Fim | Valor | Físico % | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | |
| Valor Previsto: | | | | | R\$ | - | Valor realizado: | | | R\$ | - | #DIV/0! | Status do Projeto |

| | |
|----------------------------------|--|
| Parceiros institucionais: | |
| Observações: | |

| Legenda | |
|---------|--------------|
| | A Iniciar |
| | Concluído |
| | Em Andamento |
| | Atrasado |
| | Cancelado |
| | Paralisado |

ANEXO 2
Modelo de Apresentação
Dos Resultados do Monitoramento

Código – Nome da Ação

Nome do Projeto

PO nº

| | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
| Início Previsto | 1 | dd/mm/aaaa | 2 | dd/mm/aaaa | 3 | dd/mm/aaaa | 4 | dd/mm/aaaa | 5 | dd/mm/aaaa | n | dd/mm/aaaa |
| | Etapa 1 | | Etapa 2 | | Etapa 3 | | Etapa 4 | | Etapa 5 | | Etapa n | |
| Fim Realizado | dd/mm/aaaa | | dd/mm/aaaa | | dd/mm/aaaa | | dd/mm/aaaa | | dd/mm/aaaa | | dd/mm/aaaa | |
| | Nome do Responsável | | Nome do Responsável | | Nome do Responsável | | ... | | | | | |

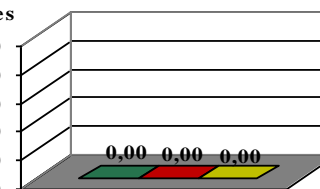
Percentual Executado %:

A cor de fundo indicará o status do projeto

Concl. Prev.
dd/mm/aaaa

Dados Financeiros

Milhares
0,00
0,00
0,00
0,00
0,00
0,00

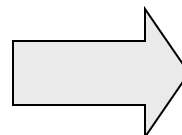


- Orçamento Autorizado no exercício
- Valor Empenhado no Exercício
- Valor liberado no Exercício



Problema:

Nº da etapa:



Ação Corretiva:

Nº da etapa:

Nº Ciclo: ...



A Iniciar



Em Andamento



Concluído



Atrasado



Cancelado



Paralisado

ANEXO 3
Modelo do Quadro de
Execução Orçamentária e Financeira

